

校外评核对香港学校
透过自评促进改善的效能研究
(校外评核效能研究)
第一阶段报告 —— 摘要

教育统筹局质素保证分部

二零零五年五月

校外评核对香港学校透过自评促进改善的效能研究 (校内评核效能研究)

第一阶段报告 — 摘要

在学校发展与问责架构推行的初期，对参与的学校已可见到有重大和十分正面的影响。自我评估成为焦点所在，并促使学校作出改善和加强问责。学校在这阶段所取得的成效实在令人满意和值得称许。在发展初阶，该架构的模式尚未稳定，好些问题仍有待解决，而最重要的是在学校改善与问责之间取得平衡。99所学校首先参与校外评核的正面经历，为未来的运作奠下良好的基础，表现未如理想的学校所提出的问题则可作为日后讨论的议题。现时的挑战是要为学校提供支持，使自评成为学校和课堂生活不可或缺的部分，并向教职员灌输正确的思维和实践方法，再辅以持续的专业发展。至于当务之急是定期检讨和修订校外评核的架构和性质。

1 背景

- 1.1 质素保证架构和质素保证视学于一九九七年推行，并于二零零三年作出修订，以有系统和强而有力的学校自评，再配合校外评核，建立一个稳健的学校发展与问责架构，目的是有效地支持学校的持续发展，并向学校推广更强的公众问责意识。教统局在二零零三年拟备文件支持新模式，并在二零零三年九月为质素保证分部的视学人员举办培训课程，以及于同年十二月为前线的校外评核人员举办培训课程。
- 1.2 教统局拨款为 99 所参与第一阶段自评和校外评核学校进行成效研究。这是一项由剑桥大学 Professor John MacBeath 和剑桥教育 Bill Clark 进行的独立研究。本报告主要由 Professor John MacBeath 撰写。是项研究从问卷和调查中取得大量定量数据，其中包括书面意见、八个个案研究，以及与各持分者(包括中、小学及特殊学校的校董会/学校管理委员会、校长、学校改善小组、基层教师、家长及学生)进行的 11 次小组会谈所取得的质性数据。直至目前为止，有 99 所学校的教师、外评队伍成员(包括外评人员)、小量以抽样方式选出的校长及外评队长参与问卷调查。

2 主要研究结果

2.1 这项评估研究需探讨的问题是外评对学校的影响。鉴于学校自评/校外评核只推行了一段较短的时间，故本报告的结果亦只反映该段时间的情况。

影响的实力、期望学校推行、制定目标和时间表；亦因为辅有支持。假如学校各自执行，便无法产生这种影响。这足以证明香港学校有能证：期望、压力及支持的回报

2.2 实证显示外评对 99 所学校带来重大的影响。能达到这样的成效是因为有压力在极短的时间内达到成果，及在校内鼓吹自评的风气。此外，学校亦欣赏教统局和外评队伍的质素，他们具备能力以消除忧虑及精简程序。

在进行学校自评/校外评核前的自我评估：不平均且欠缺系统

2.3 从八所个案研究学校的实证显示，学校采用不同的方法在校内不同层面进行自我评估——课堂的教与学、教师协作和全校参与等。这些措施稍欠缺组织和系统，未能成为学校教职员的思维和实践方法，亦未能反映自我评估的风气。大部分个案研究学校均有与高等教育队伍合作的经验，所参与的计划有助提高意识，并能找出问题所在。有些学校能建立基础，但普遍未见有持续的动力。质素保证视学和教统局对自我评估的重视，亦使一些学校提醒教职员关注这些问题，并有助孕育出新的自评方法。然而，如无持续的校外支持或介入，一些学校则难以持之以恒。

学校自评：是新措施而非自我评估的进阶

2.4 学校自评是促进自我评估发展的动力。然而，学校自评的目的却不被视为以往措施的延续或修订，而是一项新措施。在此发展阶段，仍有不少教师视外评队伍或教统局，而非学校本身，为学校自评的首要对象。若自评被视为一项工作，而非持续专业教学实践中不可或缺的过程，则这种看法便可能会延续下去。但我们可从一些学校找到显著的示例，这些学校把持续的自我评估工作渐渐过渡成为学校的日常活动。这些学校的做法正是此制度发展的方向，而他们的教职员也可担任自我完善的重要大使。

工作量

- 2.5 目前，仍有不少人认为学校自评会加重工作量，这显示人们把学校自评视为一项额外的工作。搜集和分析文件、举行会议、讨论学校自评的评级和拟备报告等都是花时间的工作，但耗费的时间会因不同校长的管理技巧和安排工作的优次，以及学校改善小组所提供支持的成效而有所不同；学校的看法亦会因应个人和学校可能得到的裨益，以及教师如何理解学校改善和问责之间的平衡而有所不同。

学校自评：乃促使全校参与意见交流的关键

- 2.6 根据 14 个学校表现指标(与学校生活范围有关)拟备学校自评报告证实是一项重要的催化剂，这过程往往能令学校教职员齐集一起，首次全面地反思学校的质素和工作成效，透过分析工具(如强弱机危分析和情意及社交表现评估套件)，提供一个分享意见的园地，并在指导架构内，就评估实践方法达成共识。

为外评作准备：恐怕做得不够好

- 2.7 主要受访的学校表示已为评核作好准备。教职员的态度十分认真，并能从经验中得益。有些学校已初步建立自评文化，而其他则认为校外评核是发展自我评估的催化剂。尽管如此，不少人还是出现忧虑或预期忧虑的情况，隐藏着「恐怕做得不够好」的恐惧。在减少忧虑方面，校长、领导层、中层和学校改善小组担当重要的角色，包括阐释评核的基本目的、消除忧虑和保持信息流通，以便有效地处理工作的优次。
- 2.8 学校普遍认为进行校外评核前的简介会有助减少忧虑。一些学校认为简介会应以建立关系、信任、聆听教职员关注的事项，以及消除威胁为主，这较单是阐述评核信息意义更为重大，因为使用其他方法也可达到此目的。
- 2.9 同样重要的是学校对质素保证视学及校外评核的分野的认识正持续地加强，教统局对学校亦不断就如何有效地进行自我评估提供支持及意见，使学校更清楚掌握作为整体加强学校发展与问责过程的一部分，校外评核与自我评估的关系，并把自评付诸实践。基于学校对此已有较深入的了解，应把这些信息传递予校内其他同工。

学校改善小组：有效的学校自评动力

2.10 学校改善小组成员的组合、他们的甄选方法和职责的多寡各有不同。虽然有实证证明个案研究学校受学校改善小组的正面影响，但学校在校外评核后进行的调查所回应的意见多为模棱两可，认为学校改善小组仍须得到更多支持和专业发展，以便实践在自我评估和学校改善方面所担当的主要角色。在处理甄选、身分、对同事的可信性和小组内的平衡等问题时，学校改善小组可有效地控制推行自评的工作。这只适用于校外评核的短期准备工作，但更重要的是，长远而言学校改善小组能刺激课堂内和跨课堂的自评实践工作。

校外评核的经验：从冲击至赞同

2.11 对不少学校而言，学校自评/校外评核是对制度的一项冲击，过程往往令人不安。然而，对不少学校教职员来说，留下的是一份成就感，使他们对自我评估的能力更具信心，让他们有一套程序，以便在日后更顺利地推行。各学校的效果不一，很大程度须视乎领导的质素、外评队伍的技巧，以及如何处理外评队伍与校内教职员队伍之间的关系而定。

2.12 学校可考虑订定措施，以确保教职员完全熟悉外评的程序及其不同环节的目的，使教职员对其本身，以及外评队伍的角色及责任，不会惊讶或混淆。

实证至上：从凭印象评估过渡至有系统的数据

2.13 学校过往对本身的表现评估是主观和以印象为主，而对实证的寻索有助他们采用更有系统和进取的方式，以评估教学质素。让不同的持分者参与其中，可鼓励学校透过不同角度来细看他们的实践方法，并对学校现存的自负和自满作出挑战。

外评队伍的工作：有效、专业及同心协力

2.14 外评队伍的调查从外评队伍的角度，就有关程序提供非常正面的意见。各人均高度赞同校外评核已按指引推行，有良好的团队合作精神、明确和合理的分工，并注意程序和队长的指引。最重要的意见则与时间安排有关，特别是时间表十分紧迫，当中涵盖各种不同的工作，包括提交大量文件，日后

有需要减省一些工作。

- 2.15 外评队伍的队长值得嘉许，因为他们友善、富专业精神、能支持外评队伍，并能提出建议，改善职责的分配、进行抽样调查，以及解决因维持一致性与灵活性而出现的张力。然而，凡事总有例外，在若干情况下，外评队伍的队员被视为增加误解或加深忧虑、担当调查人更甚于诤友的角色，且未经事先协商或阐释目的而擅自插手课堂的工作。这个问题指出有需要作进一步的培训及/或更仔细地筛选外评队伍的队员。

外评人员的角色：有待改善的地方

- 2.16 外评人员所担当的角色和所作出的贡献虽然受欢迎，但学校亦十分关注他们是否具备经验、能力和接受适当的培训，能以保持距离的心态看他们的同侪。本报告特别指出过度识别和串通的危险。编配外评人员，以评核适当类别的学校被视为一项正确的策略。
- 2.17 所有外评人员应完成初阶训练，并须阅读与自评及外评的有关文件。作为担当这角色的部分准备工作，教统局应鼓励他们在校内仿真外评工作程序。观课及利用工具进行检讨的做法不单能提升教职员进行外评的技巧，亦有助学校的发展。
- 2.18 在外评人员正式担任队员之前，教统局宜为他们提供机会实况观察外评队伍一天的工作。这能让外评队员与将成为外评队员的人士进行讨论，从而评估他们的洞察力、观察及沟通技能。

考虑学校的处境

- 2.19 对于让校长有机会向外评队伍简介学校背景和社区情况的做法，深受学校欢迎，但有批评指出校外评核未能确认学校的办学宗旨和强项，又或未能就教师的工作情况给予足够的嘉许。
- 2.20 部分教职员对于入学人数下滑、家长的选择和对外问责都感到不满。他们认为外评报告未能妥善地描述学校的情况，而校董会/学校管理委员会、校长、教师和家长对于把报告上载网页，供市民浏览均感到忧虑。

调查范围：在扼要与细致之间取得平衡

2.21 外评的其中一个理据在于其扼要和轻触形式。但从学校的角度来看，这可能是其缺点，难以阐释细致和复杂的问题。然而，现时每支外评队伍共享 20 个工作日进行一次校外评核，如把学校教职员的工作日数计算在内，则数字会更大。由于学校担忧会有所遗漏，故准备外评的工作往往是钜细无遗，而非集中在某些重点。有关问题关乎重点应放在哪里，甚么构成实证，是否需要减少近乎全面兼顾的素质保证视学还是较近乎校外评核。外评目的是要逐步找出「真象」，即学校本身的自知能力和策略方向，而非各方面的情况。

外评的对象：欠缺一致性和担忧汇报

2.22 不少学校教职员存在的问题，便是自评和校外评核的对象是何人，以及何人能阅读外评队伍的报告。有些教师在过程中毫不知情，但另一些教师则知悉并参与各个阶段的工作。有些学校害怕知会家长，但另一些学校则把家长视为平等的伙伴，让他们参与讨论。学校大多在早会上简要地，甚至草草地知会学生，尤其是小学生，他们只能猜测外评的用途或结果，只有若干例子，学生得以就报告的结果参与交流意见。

2.23 接受访问的校长和教师对口头回馈会议的评价普遍是极佳、公平、均衡，而总结亦十分清楚。他们认为会议令人鼓舞，能作出「富鼓励的赞赏」，并特别指出跟进的工作和有待改善的地方。他们强调，要达到这个目标，口头回馈会议必须扼要，并集中讨论主要的问题，因为有关会议若过于冗长，最终只会有反效果。此外，亦有教师要求参加口头回馈会议。

回顾外评：满意的经历

2.24 研究小组进行了两轮问卷调查，第一轮是在学校接受外评后不久进行，第二轮则待学校处理了外评有关事宜后六个月或之后进行，全部 99 所学校的实证都是从这两轮问卷调查所得。教师接受外评后不久，整体反应甚为积极，并证明：

- 清楚明白及理解外评工作
- 学校教职员积极参与
- 对评核过程整体感到满意

- 外评报告能准确反映事实，具启发性
- 外评人员平易近人，富专业精神
- 支持自评的进一步发展

2.25 对于大部分问题，中学往往较小学正面，而特殊学校的正面程度则最低。根据回应，整体来说，教师对外评信息及认识方面最感满意，但有关外评对工作或专业事务的直接影响，满意程度则最低。有关外评对个人、情绪和专业的影响，回应则最为负面。有两项陈述只得到少数教职员的认同——「外评对我的日常学校工作影响不大」(30.5%)，以及「外评给我的压力不大」(22.9%)。

2.26 研究小组于外评完成后六个月或之后再进行调查，发觉受访者几乎一致认为(十名受访者中超过八名)外评能找出学校的强项和尚待改善的地方。学科小组/委员会根据外评结果而推行与学生学习有关的工作，亦得到大部分受访者的认同。至于与教师工作直接有关的问题，回应的正面程度则最低。有关运用指标及指标是否切合教师工作，回应的正面程度最低。教师缺乏信心运用自评工具，以及未能在这范畴多加学习，都是需要进一步处理的首要发展事项。

学校情况各异：挑战是缩窄差距

2.27 由于问卷的回应大致上都是正面的，所以我们采用*非常同意*这个类别作为指标，以识别正面程度最高和最低的问题。这个指标显示学校在自评/外评几乎每一方面都有很大差异，同时也鉴别出那些学校一直给予非常正面的回应，那些则欠缺鲜明立场或模棱两可的回应。了解为何出现重大差异，对日后制订政策非常重要。当局一方面要懂得如何鼓励和推介突破性的实践方法，另一方面则要支持有困难和学校，学校之间的差距才会得到改善。

透明度：打开神秘园，但对部分人来说却是险境

2.28 自评和外评提高学校内部和对家长团体的透明度。欠佳的实践方法，不像以往那样被隐藏，而良好的实践方法则广为公开和鼓励。学校自评涵盖 14 个范围，当中的讨论过程对学校提高开放程度和多加分享，起了很大作用。学校自评可向教职员显示，无须视 360 度的评核方式为威胁，也向其他人

显示在处理批评意见时，需要各方面的持续支持。

外评和自评：除去制肘加快进度

2.29 本研究找出那些是制肘的因素，以及那些是有效推动外评和自评两者关系的因素。以下是经常被视为推动两者关系的因素：

- 透过肯定学校的实践方法和自评的有效性，**建立信心**
- 提供有用的工具和协助学校在计划和工作内加入自评，**为自评文化带来动力**
- 说明自评能如何促使教学、管理和领导得到更佳效果，**鼓励学校改进**
- 引入外来观点，并消除威胁，**宣扬对自评的正面看法**

视为制肘的因素：

- **不清楚自评和外评的主要目标**，对自评的目标存有疑问
- **忧虑及乏力**，长期形成的压力有损士气
- **时间**，用于外评准备工作的时间，影响执行其他重点项目，特别是学与教的时间
- **外评队伍的专业知识**，个别外评队员缺乏专业知识、洞察力和敏锐力

2.30 在压力相异的「力场」内，正面因素未必足以胜过、抵挡制肘的因素。外在支持协助处理、清除这些制肘，绝大为数能加强正面因素的力量。

影响：五个主要范围

2.31 可从五个主要范围了解外评的影响：

1. 领导和管理
2. 学校文化
3. 学与教
4. 专业发展
5. 自我评估

领导和管理

2.32 外评对领导和管理产生直接和间接影响，即是说，在许多情况下，校长都能找出外评对他们的直接得益，而其他教职员则通常在更广泛或狭义的层面，见证有关变化。现时，很多校长都按照外评队伍的建議，下放更大权力予资深的教师，正如一名校长指出，「为学校带来更大动力」。间接的好处则是由于校长愿意作出改变，借助外评动力和影响力，为部分学校的文化带来较微妙的改变。持分者问卷调查采用由下而上的评核方式，令权威受到挑战，需予以认同和给予支持。

学校文化

2.33 自评和外评对于推动学校建立反思文化，起重大作用，并能促使学校改进。很多学校都表示教职员士气提高，同时，学校的气氛亦「大大提高」。接受外评之后，教职员有更多机会携手合作，同时也让学生参与其中。学校的整体表现，不再只是中层或领导层的工作，而是全体教职员所关注的事宜。上述都只是概括结论，确实需要因应学校间的重大差异，以及最佳和最差实践方法之间的差距，而予以调整。

教与学

2.34 外评明显地为学与教带来积极的影响。参与个案研究的中、小学，都普遍从以教师为中心转变为以学生为中心。虽然有关转变尚在推行初步阶段，但学校已表示渐见成果。从这些学校的学生所得实证，以及从不同持分者小组的面谈得知，证明教学方法有所改进。据了解，教师如今在课堂采用更多样化的互动教学法，如协作学习、角色扮演、游戏及问题比赛。教师尽量尝试让学生于课堂上积极参与、给予他们更多发表意见的机会、鼓励课堂上更多小组讨论，以及更着重学生能把所学知识应用于日常生活。学生的学习可见到更多是关乎解难、脑图及概念图、专题研习及跨课程的活动；此外，学生的纪律也见改善。学校也在组织上出现变化，实例包括一时间表编排更灵活、改变课节的长短、更多使用信息科技和特别室，以及下午的课节拨作话剧、游戏及健康舞等活动。这些由外评引入的积极措施，显示学校工作的重大弱点只能透过外评的介入才能显露出来。外评既能发挥其核心功能，即检视自评，也能超越这个目标，带出一些主要政策需留意

的事项。

专业发展

2.35 关于外评对专业发展的影响，需要从学校文化的改变，以及对传统学与教产生的挑战两方面着手了解。全部八所个案研究学校都开始处理有关教师专业发展的问题，包括更深入地了解学习、教学技巧、协作的价值、把教师的专业角色伸延至参与全校事宜，以及把领导权力分散。自评和外评过程不单提醒领导层关注教学工作欠佳的地方，亦说明学校在策划和发展时需要多采取协作方式，并促使学校为教师提供有系统而持续的专业发展。

自我评估

2.36 倘若外评的主要目的是加强学校的自评能力，那么此目的便未能全面达至，仍有很多重大问题需要处理。有关教职员对「数据」的忧虑，已逐渐消除，然而在这阶段认为全体教职员已消除有关忧虑，尚属言之过早，尤其是在部分学校，教师只负责自评和外评的次要工作。虽然现在同侪观课、共同备课及教师自评已颇为普遍，但当局仍需下相当多工夫，加强教师对自评工具和技巧的信心，并让教职员明白自评与他们的教学工作有直接关系。根据教职员所举出的各项措施，建立更稳固的自评并非外评的主要好处。教师或会谈及课堂教学法的改变、加强协作，以及更融洽的风气，而非自评的方法有所改善。显而易见的是，外评虽然带来很多影响，但对提高学校本身的自评能力有多大帮助，仍然是众说纷纭。

目标已达：挑战仍在

2.37 推行自评和外评后，很多目标可说已达到。我们可以见到以下主要目标的明显实证：

- 加深了解外评及自评的目的
- 促进学校使用数据及实证作为自评的基础
- 协助学校掌握充分资料，以便讨论自评工作的价值及其与促进学校改善的关系
- 协助学校更准确找出本身的强项及尚待改善的地方
- 建立更有系统和有据可依的学校自评

- 提高开放和透明度
- 就外评与自评之间，融入不同持分者的观点

2.38 我们亦需特别注意，学校往往在评核后便松懈下来，视外评为终结，而非起点。学校在外评之前干劲十足，之后则松懈下来，这些都是预料之内，最为重要的是维持学校的动力。

外评的未来路向

2.39 首要工作是确保学校和所有评核人员都清楚了解自评和外评的目标。配合这个目标，学校还要把自评纳入学校计划和工作的一部分，并尽心尽意致力推行，加强自评的成效。本研究参与的学校，很多都采用高等教育院校及私人机构开发的各项自评及评核措施。为了让各项支持及专业发展能以最有效的方式进行，检视这些持续进行的措施将会是有用的起步点，并且能令策略更连贯一致。

2.40 专业发展涵盖一系列措施。外评队伍的专业发展包括提高以下各方面的能力：分析文件、观察学生学习、提问及细察、准确聆听、肯定及支持、管理会议及撰写报告。这些个别技巧可通过有效的团队合作得以提升。因此，有关方面需要留意外评队伍的分工。在组织队伍时，须注意尽量配合队员在主要学习领域方面的专长、避免队员的专长出现重叠，并鼓励队员发挥所长。这不但能提升队伍的能力，亦能减少对外评人员在专科知识上的批评。这有助外评队伍创造能量以发挥其特质。

2.41 外评人员的加入对于学校十分重要，同时也增进外评队伍的专业知识。不过外评人员至为重要的是需要进一步接受专业发展。其他需要接受培训的人员包括学校改善小组成员，他们的工作亦是推动自评和学校发展的重要动力。每年一次的一天「复修」课程不单对学校改善小组人员十分重要，对于其他有份参与外评过程的人员，能透过持续学习而加强能力和知识，都是很重要的。

评核比例的问题？

2.42 鉴于教统局在此最初周期内同时进行自评/外评，运用不同方法进行评核显然会成为日后评核工作的特色。这即使不在短

期内出现，也会在中长期出现。对于那些善于并且有信心进行自评的学校而言，日后只需较少的校外核实工作，但仍然会有学校需要支持、延长评核期，或直接的介入。在取得了良好的开端以及凭借坚定信念、承担精神和责任感所达致的成效后，监察这四年一次的校外评核周期工作的进展将会极为重要。

透过网络协作建立能量

2.43 在系统层面，教统局用以建立能量的最有价值的资源是那些已经历了校外评核，并给予正面回应的学校。他们就像一项可观的投资，现在应藉他们有系统地帮助其他学校，减轻通常会在外评前出现的紧张及误解。以文字、录像及网上形式提供与外评工作相关的个案例子、短文及故事等已制成供全港学校参阅。不少国家的研究发现，最有效的学习方法是那些处于相近情景面对类似挑战的同侪学习。教师从其他教师学习，校长从其他校长学习。最具影响的挑战是确定及应用策略，以从下而上地建立能量。

3 建议

自我评估

- 3.1 评核队伍需要认同学校进行自评的经验，并适当地肯定学校自行发展的方法、确认以文件作为实证的限制，以开放的态度接纳其他形式及来源的例证，并在赞同与批评之间取得平衡。
- 3.2 教统局必须避免鼓励以机械化和职责化的方法进行自评，并应借鉴本港及其他地方学校有关如何把自评纳入学校及课堂文化的认识和实践方法，以免学校把校外评核当作例行工作来处理。
- 3.3 学校改善小组/学校自评小组所担当的角色和工作，对学校纳入自评工作起关键的作用。校外评核后的调查显示，学校改善小组的工作仍可加强。小组的成员组合应包括跨组别人员，他们应是获同事信任、对小组工作抱有热诚、热衷于学习更多关于自评工作，以及在全校改善工作方面积极支持同侪的人士。校长和他们应获得培训机会，让两者知悉如何有效支持学校改善小组的工作。

- 3.4 因推动由下而上的评核工作步伐太快而对校长造成的压力，必须加以理解和小心处理。压力对人有害，但也可带来益处，因此必须审慎考虑，制定能为校长作好准备和提供协助的方法，使他们能应付突如其来的冲击，以免那些较易受影响的校长信心受到动摇，从而减弱他们支持学校改善小组及其他教职员的能力。
- 3.5 虽然区域教育服务处的角色很少被提及，但仍有例子显示校长十分感谢他们提供的支持。在评核预备期间，尤其是评核后期的工作方面，区域教育服务处能担当诤友的角色。

校外评核

- 3.6 外评的目的必须向外评队伍及学校进一步和持续阐明。外评队伍必须不断进行评核工作及有关的专业发展，以清楚区别外评与视学。外评队伍应进行外评工作后的反思，重新检讨评核的过程，特别注意容易堕入质素保证视学模式的倾向，并找出改善方法，以免日后重蹈覆辙。
- 3.7 中长期而言，教统局可考虑借着进一步精简部分外评项目及减少现时每次进行评核工作的日数，使评核工作更为集中和有效率。这尤其适用于观察学生学习、观课和口头回馈会议方面。中期至长期而言，这意味着逐步减少外评工作的日数。
- 3.8 随着现时四年一度的周期，从长远角度及考虑持续收到的回馈，应考虑长短不同的评核期，以反映学校在自评工作的不同进度和成熟程度。在将来，规模较大与规模较小的学校或需不同的处理方法。
- 3.9 在组织队伍时，须注意尽量配合队员在主要学习领域方面的专长。这不但能提升队伍的能力，亦能减少对外评人员在专科知识上的批评。
- 3.10 介绍外评工作的投影片演示文稿应加强校外评核的原则，突出评核过程及双方不同的期望。
- 3.11 片段观课通常较整节观课更为可取，但必须清晰观课的目的(例如课堂的开始、结束、小组协作、运用信息科技教学等)，并与教师进行商讨，让他们明白观课的目的和程序。

- 3.12 应考虑减少在评核第一天进行的观察学生学习时间，以提高工作效率。
- 3.13 为顾及教职员缺课、学生测考的情况，第二天的观课工作应包括一些已确定的后备项目，以便有效地运用外评队伍的时间。
- 3.14 外评队长在完成每天的评核工作后，应根据教统局的指引简略向校长提供回馈，并且在所有学校的评核工作均采取一致的做法。

队伍成员

- 3.15 外评队伍成员组合的广度和均衡比例，应反映接受评核学校的情况和类型，并避免出现队伍成员专长重叠的情况。
- 3.16 队长和队员必须有足够的经验和技能，以进行繁重的学校评核工作。此外亦须考虑队长对有效进行评核工作所承受的压力，以能腾出时间进行反思、讨论和撰写报告。
- 3.17 目前从未担任过队长的成员应接受一些额外的专业训练，让他们在短时间内能成为队长。
- 3.18 应考虑让队伍各成员轮流负责队长/队员的职务。
- 3.19 所有外评人员应完成初阶训练，并须阅读有关学校自评和外评的文件。作为担当这角色的部分准备工作，教统局应鼓励他们在校内模拟外评工作程序。观课及利用工具进行检讨的做法不单能提升教职员进行外评的技巧，亦有助学校的发展。

外评人员

- 3.20 外评人员为评核过程带来重要的意义，而且普遍受学校欢迎。然而，他们在经验及专业方面的表现并不太稳定。在某些情况下，队长和队员需要弥补外评人员的弱点。部分外评人员只需接受很少的训练，但亦有外评人员缺乏所需的技能、知识或承担精神。我们必须明白，一些高效能的校长未必能成为高效能的评核人员，因此需增加曾接受训练的外评人员数目，以有效进行评核工作。当局可考虑每年作出检讨，并招聘合适的外评人员。

- 3.21 应考虑给予外评人员认可资格，以提高他们的声望和公信力，以及校外评核的地位。
- 3.22 所有队员均须修读「复修」课程，以确保他们的知识和技能与时俱进，配合日益发展的外评工作。

学校对校外评核的期望和所需的预备工作

- 3.23 应促请学校限制提供予外评队伍的文件数量，并要求他们只需提供教统局指定的文件。此外亦应鼓励外评队伍留意文件以外其他形式的报告资料。
- 3.24 应鼓励校长、科组成员及学校改善小组阅览有关 14 个自评范围的检讨报告，藉此宝贵的专业发展机会，进行反思、交流意见和搜集实证。此外，当局应鼓励学校建议一些基本原则来达成共识，而不应采取投票或合计分数的方法。
- 3.25 学校可考虑订定措施，以确保教职员完全熟悉外评的程序及其不同环节的目的，使教职员对其本身，以及外评队伍的角色及责任，不会惊讶或混淆。
- 3.26 学校应为外评队伍提供和谐的环境和可接受的工作地方，而这亦是学校关注自我表现的其中一个指标。

培训和发展

- 3.27 所有外评人员均须接受初步的外评工作培训，方可加入外评队伍。
- 3.28 须要表明的是，学校人员具备质素保证视学经验，并不表示他们有资格成为外评队伍的成员，而外评人员亦须知悉评核过程的不同性质。
- 3.29 应为外评人员提供实况观察外评队伍一天工作的机会。这能让外评队员与将成为外评队员的人士进行讨论，从而评估他们的洞察力、观察及沟通技能。
- 3.30 应考虑为所有外评队伍成员提供「复修」训练课程。
- 3.31 应为参加学校外评口头回馈会议的区域教育服务处人员提供训练，让他们熟悉外评的程序和目的，以及让他们了解在

跟进学校外评工作的角色。

- 3.32 向教统局人员及外评人员提供的资料和培训，须强调视学与外评的分别。
- 3.33 为外评队伍提供的训练应包括有效主持会议的技巧、善用观课进行评核、观察学生学习的目的和重点，改善提问技巧，以及总结和传递重要信息的方法。
- 3.34 须为学校提供自评的进一步训练，使他们明白自评的目的、质素保证视学及校外评核的分别、如何有效地进行自我评估、以及作为整体加强学校发展与问责过程的一部分，校外评核与自我评估的关系。基于学校已对此有较深入的了解，应把这些信息传递予校内其他同工。
- 3.35 对于有些影响和左右评核过程的校长，加强与他们的持续合作是有其迫切性。至于提供的训练，可能需以指导式的师友启导或辅导来补足。
- 3.36 教统局应探索能否利用遥距/混合学习模式来提供训练。
- 3.37 在系统层面，教统局用以建立能量的最有价值的资源是那些已经历了校外评核，并给予正面回应的学校。他们就像一项可观的投资，现在应藉他们有系统地帮助其他学校，减轻通常会在外评前出现的紧张及误解。以文字、录像及网上形式提供与外评工作相关的个案例子、短文及故事等已制成供全港学校参阅。